



## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТА

*Данная статья представляет собой попытку поставить вопрос о стратегическом планировании в университете (вузе)<sup>1</sup>, определить, какие знания и опыт можно при этом использовать, с какими проблемами, предположительно, придется столкнуться. Работая вместе, мы рассчитывали опереться на наш совокупный потенциал: один из нас в большей степени погружен в проблематику управления деятельностью вуза, другой — в поиск ответов на вопросы, связанные со стратегическим управлением и планированием. Поэтому статья, по сути дела, является диалогом — иногда явным, чаще скрытым. Нам представляется, что такая форма организации мышления и текста вполне адекватна той непростой задаче, которой они посвящены: организации управления деятельностью вуза и попыткам использования для этого подходов и опыта, накопленных в других сферах управления. Мы будем вполне удовлетворены, если нам удастся привлечь внимание профессионального сообщества на многоплановость проблематики стратегического планирования и необходимость тщательной проработки деталей соответствующей управленческой практики при попытке реализовать ее в вузе. Если же это внимание вызовет заинтересованное обсуждение темы и практическую работу в этом направлении, мы будем удовлетворены вдвойне.*

### 1. Предпосылки развития стратегического планирования в вузе

Вступление в третье тысячелетие требует от российской высшей школы модернизации системы образования и организации управления в том числе. Проблемными зонами современного вузовского управления являются:

- неадаптированность структур управления вузом к изменившимся условиям;
- доминирование задач оперативного управления;
- ориентация на достижение целей и задач краткосрочного периода;
- отсутствие системы принятия управленческих решений на опережение, замедленная реакция на изменения во внешней среде;
- нечеткость управленческих процедур;
- «провисание» ряда управленческих функций, таких как контроль, долгосрочное планирование;
- сосредоточенность на решении преимущественно внутренних задач, слабое взаимодействие с потребителями образовательных услуг по изучению их потребностей.

Перечень проблем можно продолжать и далее, но ключевым моментом их возникновения является тот факт, что вузы все в большей степени становятся субъектами рынка, а системы управления вузами отстают от этого процесса.

Радикально изменилась внешняя среда вузов. Наиболее существенные перемены произошли в следующих сферах.

— Управление системой высшего образования. Произошла определенная децентрализация, повысилась самостоятельность вузов в принятии решений. Особенно значительные изменения в перераспределении полномочий произошли в начале — середине 90-х годов. Сегодня маятник централизации — децентрализации качнулся в сторону повышения роли центра, однако вузы по-прежнему имеют высокий уровень самостоятельности по широкому кругу вопросов своей жизнедеятельности.

— Финансирование высшего образования. Государство, по известным причинам, отказа-

<sup>1</sup> Конечно, стремясь к точности смыслов и формулировок, понятия «университет» и «вуз» надо различать между собой. Однако мы пока делать этого не будем, полагая, что это различие в реальной практике организации высшего образования в современной России не имеет большого значения и не очень поддерживается «образовательной общественностью». Вопрос о смыслах, назначении, целях высшего образования, связанных с ними различных формах его организации и, соответственно, типах учебных заведений крайне важен для обсуждаемой темы, но в статье, которая носит постановочный характер, его временно можно оставить за пределами обсуждения.

лось от роли главного и единственного финансиста. Возникли разные группы заказчиков и потребителей образовательных услуг со своими финансовыми возможностями, запросами и интересами. Появились также неведомые ранее источники финансовых средств в лице благотворительных организаций и фондов. Наконец, сформировалась конкурсная система получения финансирования на выполнение заказов и развитие учреждения.

— Формирование негосударственного сектора высшего образования. Появление негосударственных вузов привело к конкуренции по ряду конъюнктурных специальностей.

Игнорировать эти изменения невозможно, и все вузы, так или иначе, более или менее успешно, вынуждены пересматривать свои управленческие системы. Противоречие сложившихся управленческих технологий и условий внешнего окружения требует изменений в организации управления вузом, прежде всего в плане отладки инструментов взаимодействия с внешней средой, в качестве которой для вуза выступает как само сообщество с его образовательными потребностями и запросами, так и корпоративные заказчики и потребители образовательных услуг в лице предприятий и организаций, и, конечно, государство на всех его структурных уровнях.

Наряду с тенденцией к модернизации управления в вузах, связанной с новой ролью университетов в обществе и государстве, необходимо отметить наличие ряда условий, которые создают дополнительный импульс для стратегического планирования в вузах.

1. Накоплен опыт стратегического планирования в бизнес-организациях. Сегодня многие успешные фирмы в России не используют технологии стратегического менеджмента для решения своих задач, а идеи стратегического планирования и управления в бизнесе становятся едва ли не общим местом.

2. Подходы, основанные на идеях стратегического планирования, активно используются в некоммерческом секторе, в частности в муниципальном управлении. В качестве примеров можно назвать опыт таких городов, как Екатеринбург, Санкт-Петербург, Нижний Новгород. Весомый вклад во внедрение технологий стратегического планирования в практику муниципального управления внесла программа «Малые города России» Института «Открытое

общество». В рамках этой программы 72 малых города России использовали стратегический менеджмент в качестве реального инструмента своей деятельности. Ряд организаций поддерживают информационные ресурсы по стратегическому планированию в Интернет: Леонтьевский центр ([www.citystrategy.leontief.ru](http://www.citystrategy.leontief.ru)); Институт Евроград ([www.eurograd.spb.ru](http://www.eurograd.spb.ru)); Межрегиональная ассоциация по социально-экономическому взаимодействию малых и средних городов России ([www.rustowns.com](http://www.rustowns.com)) и др.

3. Созданы прецеденты применения технологий стратегического планирования в управлении вузами.

Резюмируя вышесказанное, отметим, что анализ ситуации в системе вузовского управления позволяет сделать вывод об актуальности развития стратегического планирования в этой сфере.

## 2. Отличительные особенности стратегического планирования как управленческой технологии

Сегодня в литературе, посвященной опыту стратегического планирования и управления, обсуждаются несколько разных уровней работы.

Традиционно забота о стратегиях была делом военных и политиков. Эта сфера никуда не исчезла и продолжает вызывать интерес аналитиков самого разного толка: от культурологов до управленцев (см., например: Венгер Х. фон. Стратегемы. О китайском искусстве жить и выживать. М.: Прогресс, 1995).

Во второй половине XX века термин «стратегия» — а также производные от него «стратегическое планирование» и «стратегическое управление» — начинает играть заметную роль в теории управления. Это связано с разработкой управленческих технологий, которые позволили бы планировать деятельность организаций (в первую очередь больших) в динамичных условиях современного рынка. Сформировать стратегию организации — значит ответить на вопрос о смысле и назначении деятельности организации в сложившихся обстоятельствах и превратить эти представления в ориентиры, необходимые для осуществления конкретной управленческой работы. В сочетании с концепциями и подходами, основанными на принципах маркетинга, стратегическое плани-





рование может рассматриваться и как попытка теории и практики управления расширить границы своих возможностей, строя осознанное и контролируемое отношение к более фундаментальным общественно значимым процессам, которые прежде находились за пределами управленческого действия. В этом смысле со стратегическим планированием связана одна из магистральных линий развития управления, направленная на системное овладение управленческой практикой новых предметов и инструментов, более сложных и открывающих новые возможности (хороший обзор соответствующей практики и ее анализа см.: *Мицберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента.* СПб., 2000).

Практика использования стратегических подходов в корпоративном управлении породила целый спектр попыток перенесения ее в сферы, где царствуют «мягкие» управленческие отношения, как, например, в организациях «третьего сектора». Возможно, наиболее развитой сферой такого рода является муниципальное управление, в котором активное освоение практики стратегического планирования началось в последней четверти ушедшего века (см., например: Особенности стратегического планирования развития городов в постсоветских странах. СПб., 2000).

Важно специально выделить сформировавшиеся в этой области наборы хорошо технологизированных тренинговых разработок, в рамках которых стратегическое планирование превращается в очень отчетливую и, вообще говоря, достаточно простую технологию, которая может быть использована даже в условиях не очень ясной постановки задачи, не самого высокого уровня управленческой квалификации, не слишком жесткой организации управленческих отношений (см., например: *Rata N., Vasilache A. Guide for strategic planning. FDLSP. Romania, 1997*). Такие разработки приходят сегодня и в Россию, подчас замещая собой весь объем знаний и опыта, на котором они основаны. В глазах участников соответствующих тренингов «стратегическое планирование» оказывается относительно простым и, главное, понятным инструментом, позволяющим, аккуратно и точно организовав работу, получить ответы на ключевые вопросы по деятельности организации.

В бизнес-пространстве понимание возможностей, связанных с таким упрощением, вкупе с представлениями о реальных направлениях технологизации соответствующей работы, сегодня проясняется (см., например: *Савтюгин А. Как создать и внедрить миссию организации в условиях бывшей социалистической ментальности.* [www.bkg.ru/cgi-bin/article\\_detail.pl?id=6](http://www.bkg.ru/cgi-bin/article_detail.pl?id=6)), в сферах же, где стратегическим планированием начали заниматься позже, ситуация менее прозрачна.

Наконец, пройдя круг управленческой и организационно-технической технологизации, стратегия снова начинает рассматриваться и как инструмент для осмысления перспектив и задач работы. Это актуально для тех сфер, где управление связано с процедурами и отношениями, затрагивающими большое количество разных субъектов действия и влияния. Особенно часто приходится иметь дело со стратегиями при обращении к проблемам регионального и национального развития (см., например: <http://stra.teg.ru>).

Идея стратегического управления — это попытка ответить на вопрос о том, как управлять в условиях, которые не вполне прозрачны, меняются и зависят от множества факторов, в частности, от действий других людей, принимающих самостоятельные решения и стремящихся к своим целям. Управлять в таких условиях — значит управлять стратегически.

Необходимость разрабатывать стратегию появляется при дефиците ресурсов. Если управленец имеет достаточно ресурсов, чтобы решить интересующую его задачу, он решает ее, не разрабатывая какой-либо специальной стратегии. Другое дело, когда ресурсов недостаточно — тогда, прежде чем начать действовать, приходится анализировать разные варианты, оценивать балансы затрат, рисков и приобретений, взвешивать ресурсы, выделять критические точки, в которых может сорваться все дело, формировать различные сценарии действий в этих точках и т. д. В этих условиях точный выбор приоритетов и направлений деятельности, которые могут быть реально обеспечены имеющимися ресурсами, приобретает жизненно важное значение.

При этом процедуры стратегического планирования сосредотачивают внимание управленца на «субъективных» составляющих управления, на том, как и на каких принципах оно

организовано, какие технологии использует и т. п. Стратегия — это не то, как проявляется и предъясняется характер жизни и «развития» объекта, стратегия — это то, как устроена работа управленческой системы. Разумеется, невозможно рассматривать «объективные» составляющие развития, не обращаясь к «субъективным», и наоборот, поэтому подходы стратегического планирования и, например, планирования социально-экономического разви-

тия, скорее, не противоречат, а — при правильно организованном взаимодействии — дополняют друг друга. При этом точное понимание возможностей и ограничений разных типов планирования имеет существенное значение (см., например, следующую сравнительную характеристику стратегического и перспективного планирования в одном из руководств по стратегическому планированию (Rata, Vasilache, 1997):

## ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Концентрируется на *способе достижения цели*

*Реалистичен*, ориентирован на действие и конечный результат, предполагает и учитывает возможность изменений, рассматривает наличные и потенциальные ресурсы

Предполагает, что тенденции могут неожиданно меняться, подчеркивает важность изменений и готовности адаптироваться к ним

Исходит из предположения, что интересы разных участников работы различаются, оценивает их потенциал и вырабатывает наборы действий, специфичные для разных случаев, ключевое слово — *стимулирование*

Опирается на выработку общего видения, разрабатывает набор сценариев, учитывает факторы риска и неопределенности

Предполагает переговоры и сделки по поводу конфликтов, стимулирует вовлечение всех заинтересованных групп в процесс планирования, поощряя их инициативу и включая в принятие решений

Особое значение уделяет составляющим, которые не поддаются количественной оценке, позициям, характеристикам качества жизни

Гибкий процесс, способный адаптироваться к происходящим изменениям и событиям, непрерывный, интегрирующий, интерактивный, вовлекающий

## ПРОЦЕСС ПЕРСПЕКТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Концентрируется на *описании желаемого положения дел в будущем*, включает общие ориентиры и *цели*, которые планирует достичь, опирается на ожидания и прогнозы

Ориентирован на *умозрительные представления и ценности*, реагирует на изменения после того, как они происходят, не учитывает разнообразия ресурсов

Исходит из предположения, что существующие тенденции сохранятся в будущем по принципу линейной экстраполяции

Исходит из предположения, что все участники работы одинаково заинтересованы в ее выполнении, в соответствии с разработанным планом, ключевое слово — *регулирование*

Опирается на разработку планов по секторам, обычно плохо скоординированных друг с другом, разрабатывает один сценарий

Способом решения конфликтов считает вмешательство власти в интересах общего дела, концентрирует принятие решений и инициативу в едином центре

Отдает приоритет физическим и пространственным характеристикам места в ущерб социальным, культурным и экономическим составляющим жизни

Инструмент регулирования, обладающий высокой степенью инертности



Мы полагаем, что в отечественной практике планирования «субъективной составляющей» традиционно уделяется недостаточное внимание, что серьезно ограничивает развитие профессионального управления.

Важно отметить и то, что стратегия не обязательно связана с большими временными периодами, не обязательно растянута на долгие годы. Напротив, стратегия определяет мое поведение в очень коротком интервале времени, а именно «здесь и теперь». Смена обстоятельств может вызвать пересмотр ранее разработанной стратегии, и чем чаще меняются обстоятельства, тем чаще осуществляется такой пересмотр, поэтому стратегии вполне могут быть продуктом с коротким — и даже очень коротким — сроком жизни. Сами стратегии, действительно, обычно имеют дело с более длинными интервалами времени, поскольку только на таких интервалах удастся развернуть весь объем деятельности, который они охватывают: от постановки цели и разработки замысла до реализации и оценки последствий. Но эта длительность есть характеристика ориентации и объема мышления, а не длины календаря. Продуманная долгосрочная стратегия может измениться относительно быстро, если этого потребуют изменившиеся обстоятельства.

Ориентация и объем тактического мышления связаны с вопросами подготовки и проведения конкретного действия (операции); ориентация и объем стратегического мышления, кроме подготовки и проведения операции, включают ее замысел и цель. Более того, именно замысел и цели являются структурообразующими элементами стратегического мышления, поскольку от них зависит видение стратегом характера подготовки и проведения операции. Важно специально отметить, что объем стратегического мышления включает и собственно подготовку, и проведение операции. Стратег не тот, кто, «решив» глобальные вопросы, не снисходит до «мелочей», напротив, о выдающихся полководцах известно, что они заботились об очень мелких деталях действия. Стратег не тот, кто не обращает внимания на «мелочи», и не тот, кто видит их отдельно от замысла и цели операции, — стратег видит и то, и другое, причем видит в связке, системно. Именно такое видение позволяет стратегу понимать, как и какие из частных могут ока-

заться ключевыми элементами, определяющими успех или неудачу всей операции.

Словосочетание «стратегическое планирование», кроме стратегии, акцентирует внимание на планировании, т. е. разработке набора предписаний, определяющих деятельность. Стратегическое планирование деятельности организации — это попытка создать такие управленческие технологии, которые позволили бы перевести *искусство* стратегии в управленческую *работу*, превратить стратегическое планирование в набор процедур и тем самым максимально использовать потенциал всей организации, а не только ее выдающихся руководителей.

Если система организации деятельности вполне проста и понятна, необходимости в разработке стратегии может не возникать. В этом случае бывает достаточно уже сложившихся, известных и отработанных форм организации деятельности, либо формирование стратегии может осуществляться лидерами организации, без необходимости выделять эту работу как специальную. Изменение этой ситуации диктуется увеличением размеров дела, которым занимается организация, и самой организации, а также интенсивностью изменений, определяющих ее работу. По мере увеличения значимости этих факторов ощущается недостаток средств, позволяющих формировать стратегию на основе интуиции одного или нескольких лидеров организации.

### 3. Цели и задачи стратегического планирования в вузе

Откуда возникает вопрос о стратегическом планировании в вузе? Наверное, сегодня, в условиях, когда о стратегиях не говорит только ленивый, было бы странно, если бы его не было. Действительно, удачное использование накопленного опыта разработки и реализации стратегий сулит вузу целый ряд интересных перспектив: формирование точной специфической позиции в образовательном пространстве, консолидацию и координацию усилий разных субъектов, деятельность которых складывает работу вуза, видение перспективы и т. д.

Однако все это возможно только в том случае, если к делу подходить с той глубиной и серьезностью, которых оно требует. Готовы ли вузы к этому? Ведь любую идею можно пре-



вратить в симулякр, когда при сохранении всей внешней атрибутики исчезает суть дела. Автор одной из работ, упоминавшихся в предыдущем разделе, пишет: «Если верхнее руководство не «дозрело» до идеи стратегического планирования, не начинайте разговоры о миссии организации. Вы просто угробите идею в зародыше. Человек, не осознавший необходимость конкретного ответа на вопрос «какой я хочу видеть свою организацию через год», просто не воспримет миссию организации как рабочий инструмент начальной стадии стратегического плана... если идея миссии организации генерируется снизу, дайте сначала возможность прорасти идее стратегического планирования». Это лишь одна из критических точек, с которыми придется иметь дело тем, кто возьмется за формирование стратегии. Кому и зачем это может потребоваться?

Тем не менее неизбежность обращения к этому инструменту в условиях возрастания неопределенности многих факторов внешней среды, глобализации образовательного пространства и конкуренции в нем ставит в практическую плоскость вопрос «какова цель и задачи применения стратегического планирования в вузе?» Ответ на этот вопрос в значительной степени является экстраполяцией опыта из других отраслей применения стратегического планирования и поэтому может быть только весьма приблизительным. Более корректные ответы могут быть сформулированы только после накопления опыта стратегического планирования. Сегодня такой целью может стать превращение вуза в устойчивую саморазвивающуюся систему, эффективно взаимодействующую с окружающей средой.

В структуру стратегического планирования в вузе необходимо внести следующие задачи:

- содействие укреплению институтов включения вузовского сообщества в принятие стратегических решений в университетах;
- содействие комплексному развитию университетов, укрепление их экономики;
- мобилизация внутренних интеллектуальных, материально-технических, творческих ресурсов развития вузов;
- укрепление взаимодействия между вузами на региональном и межрегиональном уровнях;
- создание механизмов привлечения внешних финансовых, материальных и гуманитар-

ных ресурсов для развития высшего образования посредством формирования привлекательного имиджа вузов и благоприятного инвестиционного климата для бизнес-окружения.

#### 4. Возможности и ограничения стратегического планирования в вузе

Вуз как организация, с точки зрения стратегического планирования ее развития, обладает рядом особенностей, в некоторых случаях оптимизирующих процессы планирования, а в других — существенно их осложняющих. Очевидно, что вуз является средоточием сильного и разнообразного интеллектуального ресурса, характеризующегося восприимчивостью ко всему новому. Это достаточно однородная по структуре интересов организация, как правило, с активно взаимодействующей управляющей и управляемой системами. Руководители высшей школы чаще всего отождествляют свои интересы с интересами ключевого персонала, которые они хорошо понимают и поддерживают. Важными особенностями системы управления вузом являются выборность руководителей всех уровней — от заведующего кафедрой до ректора — и коллегиальность принятия наиболее крупных решений ученых советов как самого вуза, так и его подразделений.

Вместе с тем, говоря не только о возможностях, но и ограничениях для стратегического управления в вузах, необходимо видеть ряд трудностей, которые стоят сегодня перед управленческими командами вузов, заинтересованными в использовании технологий стратегического планирования.

1. Прежде всего необходимо отметить терминологическую путаницу, характерную для многих вузовских руководителей: очень часто стратегическим планом называется любой долгосрочный план; термин «стратегия» используется для обозначения локальных решений, понимается как синоним слова «политика» и т. д. В технологии стратегического планирования каждый термин несет совершенно определенную нагрузку, и очень важно, если мы пытаемся воспользоваться этой технологией, называть вещи своими именами.

2. Низкий уровень информационной составляющей тематики стратегического управления в вузе: всего 2–3 исследовательских центра;



отсутствие позитивного опыта в области стратегического планирования развития вуза; ограниченный отечественный Интернет-ресурс.

3. Дефицит управленческих технологий стратегического планирования, особенно в области методов привлечения вузовского сообщества, анализа внешней и внутренней среды, процедур выявления и согласования интересов как групп персонала внутри университета, так и потребителей образовательных услуг в лице населения, бизнеса и государства.

4. Мозаичность и непоследовательность подходов в стратегическом планировании, характерная как для коммерческого, так и для некоммерческого сектора. Типичными оказываются следующие явления:

- миссия и цели объявляются, но не доводятся до формирования политик;
- стратегия провозглашается, но не обеспечивается необходимой структурной перестройкой;
- стратегия запускается, но не обеспечивается системой мониторинга и поддержки.

5. Значительное усложнение работы по стратегическому планированию в вузе из-за непоследовательности и противоречивости позиции федеральных органов власти в вопросах развития и управления высшей школой; декларирование поддержки рыночных подходов в сфере образования и фактическое ограничение рыночной активности вузов.

6. Отсутствие стратегической позиции у многих участников процесса стратегического планирования: руководители вузов загружены текущей оперативной работой, вузовское сообщество озабочено проблемами выживания и сохранения материального уровня, обеспечивающего хотя бы основные потребности и статус.

Использование SWOT-анализа для определения возможностей и ограничений технологии стратегического планирования позволяет получить следующие матрицы: «сильные и слабые стороны вузов в стратегическом планировании» и «возможности и угрозы применения технологии стратегического планирования».

<p><b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>Наличие большого интеллектуального потенциала</p> <p>Хорошая обучаемость, способности к восприятию нового</p> <p>Развитые навыки рефлексии по поводу своей деятельности, ее проблем и дефицитов</p> <p>Наличие сложившегося ядра организации в лице ее руководителей, ведущих преподавателей и сотрудников</p>	<p><b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b></p> <p>Отсутствие опыта управленческой деятельности в условиях рыночной конкурентной среды</p> <p>Разобщенность, групповщина, внутренняя конкуренция за ресурсы и приоритетность</p> <p>Терминологическая разобщенность, вкладывание разных смыслов в понятия и термины стратегического управления</p> <p>Старение ППС, нахождение значительной части ключевого персонала в предпенсионном и пенсионном возрасте</p>
<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b></p> <p>Привлечение международного и отечественного опыта стратегического планирования в вузе</p> <p>Привлечение опыта бизнес-организаций по стратегическому планированию</p> <p>Опора на инновационные процессы, идущие в высшей школе</p> <p>Возможность привлечения инвестиционных и благотворительных ресурсов НФПК, Фонда Форда, Института «Открытое общество» и других организаций, поддерживающих процессы модернизации управления высшей школой</p>	<p><b>УГРОЗЫ</b></p> <p>Усиление централизации в принятии ключевых управленческих решений в области высшего образования</p> <p>Отсутствие ясности по региональной стратегии развития высшей школы</p> <p>Отсутствие обоснованных прогнозов развития рынка труда в стране и регионе</p> <p>Глобализация образовательного пространства, усиление конкуренции не только на уровне региона и страны</p>

## 5. Организация процесса стратегического планирования в вузе

Базовая схема стратегического планирования изображена на рис. 1.

За каждым из блоков стоят конкретные наборы работ, которые должны быть выполнены.

Однако стандартная схема будет неполной и недостоверной, если мы не увидим, кто и в чьих интересах будет заниматься этой деятельностью. Необходимо ответить на вопрос, кто

и за счет каких процедур проделает эти работы. Кто и с помощью каких форм организации может и должен составить профессиональное ядро процесса стратегического планирования. Кто будет выступать в качестве внешних консультантов (и нужно ли их привлекать)? Как в процесс стратегического планирования будут вовлечены самые заинтересованные субъекты — студенты, их родители, руководители предприятий, озабоченные пополнением трудовых ресурсов?

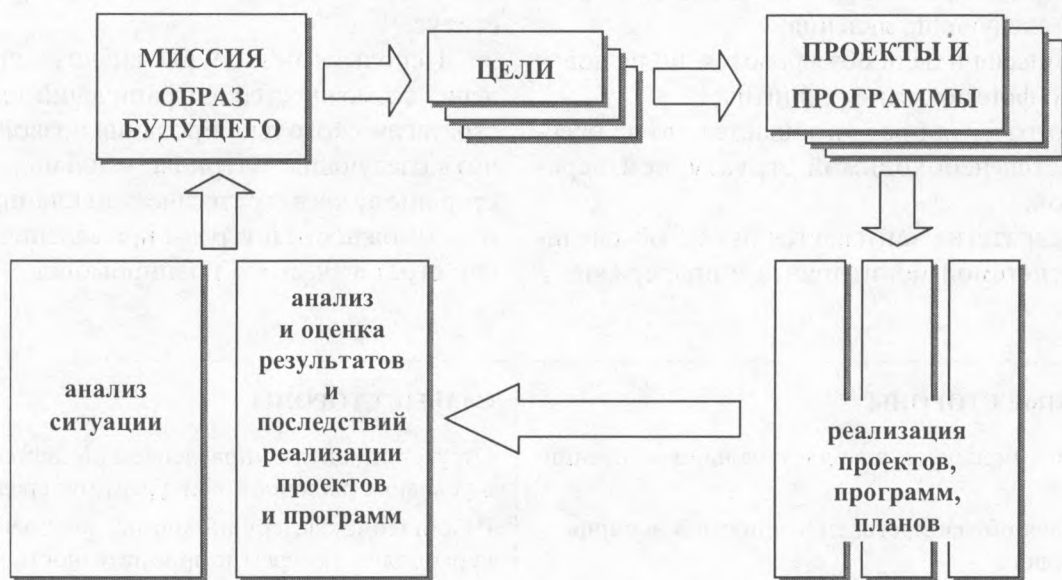


Рис. 1. Схема стратегического планирования в вузе

Невозможно определить полный состав участников процесса стратегического планирования в вузе, однако в него обязательно должны входить:

- руководство вуза, представители вузовского сообщества;
- организаторы выражения интересов, ориентаций и потребностей граждан и работодателей;
- независимые консультанты, эксперты, аналитики;
- работодатели;
- граждане (родители, абитуриенты, студенты);

— субъекты вузовской деятельности: учебной, научной, деловой, хозяйственной, общественной;

— специалисты, обеспечивающие методическую поддержку процесса разработки программ, проектов и планов;

— администрация вуза и его бизнес-окружение;

— консультанты и эксперты, привлекаемые к реализации программ, проектов и планов.

Некоторые роли и функции участников стратегического планирования в вузе представлены на рис. 2.



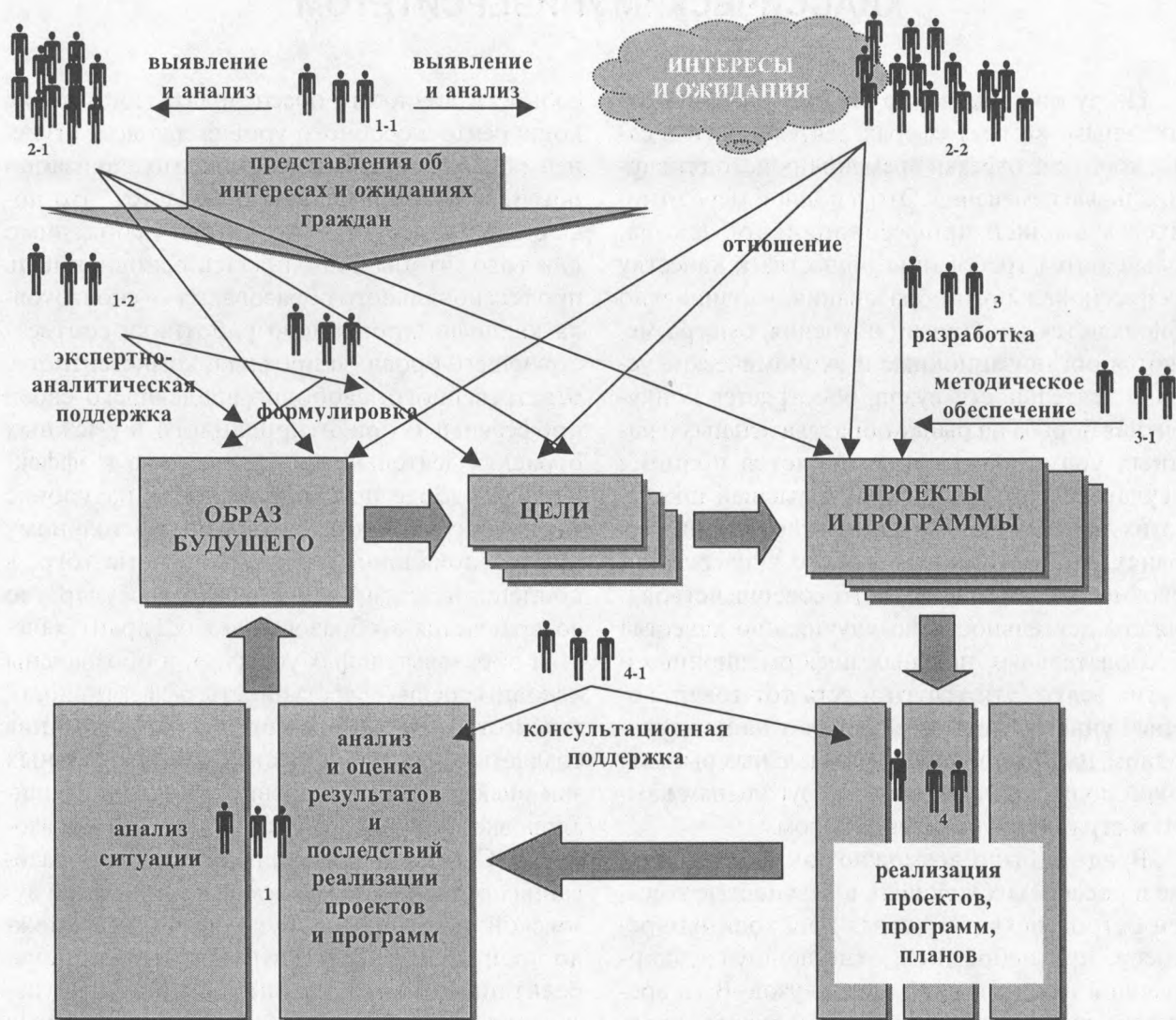


Рис. 2. Участники стратегического планирования в вузе

1 — руководство вуза, представители вузовского сообщества; 1-1 — организаторы выражения интересов, ориентаций и потребностей граждан и работодателей; 1-2 — независимые консультанты, эксперты, аналитики; 2-1 — работодатели; 2-2 — граждане (родители, абитуриенты, студенты); 3 — субъекты вузовской деятельности: учебной, научной, деловой, хозяйственной, общественной; 3-1 — специалисты, обеспечивающие методическую поддержку процесса разработки программ, проектов и планов; 4 — администрация вуза и его бизнес-окружение; 4-1 — консультанты и эксперты, привлекаемые к реализации программ, проектов и планов